

金师起点·超级讲师精品书系

任何无法落地的制度都是空谈  
任何不被执行的目标都是浮云

# 培养员工执行力

陈宇明◎著

# 完美执行



怎么打造一流的执行团队？

一本以**提高企业执行力**为目标的读本  
怎样让企业制度生根落地？

一本以**培养员工执行力**为导向的图书  
员工执行力不强该怎么办？

**国内知名企业管理专家陈宇明最新力作**

 中国财富出版社  
CHINA FORTUNE PRESS

金师起点·超级讲师精品书系

# 完美执行

## 培养员工执行力

陈宇明◎著

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

完美执行：培养员工执行力 / 陈宇明著. —北京：中国财富出版社，  
2014. 9

(金师起点·超级讲师精品书系)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 5350 - 2

I. ①完… II. ①陈… III. ①企业管理—职工培训 IV. ①F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 197891 号

策划编辑 刘天一

责任印制 何崇杭

责任编辑 张冬梅 宋宪玲

责任校对 梁 凡

---

出版发行 中国财富出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010 - 52227568 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 5350 - 2/F · 2215

开 本 710mm × 1000mm 1/16

版 次 2014 年 9 月第 1 版

印 张 13

印 次 2014 年 9 月第 1 次印刷

字 数 156 千字

定 价 32.00 元

---

版权所有·侵权必究·印装差错·负责调换

## 序言 完美的执行力

很多人会认为，团队成员一旦具有“缺我不可”的思想，就会走向“个人主义”，不再重视团队的合作，甚至摧毁团队合作的文化。实际上，“缺我不可”的思想并不会导致个人主义。因为在团队里面，成员的职责非常清晰，而且依赖性和合作性非常紧密，任何一个人想要脱离团队单独行动，都难以获得成功。

所以在团队里面，“缺我不可”的思想只可能让成员感到更大的压力，并让他们意识到如果自己不努力把该做的工作做好，是没有人可以帮助他们的。

所有的中层领导都希望下属能够自动自发，具备主人翁精神。可实际情况却是，不管我们如何培训，如何强调，如何灌输，员工的主人翁精神永远处于“缺位”状态。

其实，问题不在员工，而是我们采取的方式不对。寄希望于员工自动自发地工作，本身就不具备可操作性。如果通过培训和强调就能让员工自动自发，那公司也就不需要那么多的规章制度和奖罚措施了。所以，要想让员工具备“主人翁精神”，只有一种办法，就是用规章制度强迫他们自动自发。

判断团队是否具备有效战斗力的唯一标准是结果。如果没有成功的结果，那么团队的有效战斗力就为零。那么，又是什么决定了团队的有效战斗力呢？答案是执行。

执行不只是那些能够完成或者不能够被完成的东西，它是一整套非常具体的行为和技术，能帮助公司在任何情况下得以建立和维系自身的竞争优势。执行本身就是一门学问，因为人们永远不可能通过思考而养成一种新的实践习惯，而只能通过实践来学会一种新的思考方式。

简而言之，执行不单是战术，也是战略；不单是行为，也是系统的方法；最重要的，它不是被动完成，而是主动解决，这恰恰是我们工作中最缺乏的态度。

执行概念的兴起让中国的企业兴奋了一阵子，但兴奋过后，人们发现执行还是没能给公司带来竞争力。很多企业老板迷惑不解，在他们看来，自己所制定的经营目标都完全实现了，这足以说明公司团队的执行力是非常好的，可为什么公司在市场上还是没有竞争力呢？

原因是，我们在关注执行的时候，只重视了结果，而没有重视过程。我们宁愿相信“没有任何借口”的执行理念，也不愿去听员工解释为什么工作不到位。这种只重结果不重过程的考核理念，严重误导了员工的工作方式。

很多公司评价员工的唯一标准就是绩效。在年初根据整体目标分解制定出个人绩效目标，到年底时就目标完成情况与计划进行对照总结，根据奖惩制度或规定对员工进行绩效兑现。这种绩效管理的方式，猛地一看有道理，但如果细细追究起来，却不难发现里面问题重重：员工是通过什么手段实现的业绩？这种手段是否具备可复制性？员工

的业绩是否可持续增长？

以营销执行为例，许多企业，尤其是中小企业，往往只要销售结果，不管销售过程。结果导致营销人员在工作中只关注短期行为，一切以完成公司下达的销售任务为目的。

他们不是在营销的过程中着力建设和完善公司的销售体系，而是怎么方便怎么来，只要能变通，绝不走流程。这种追求捷径的行为导致了一系列问题：不能及时发现销售过程中的问题并予以解决；销售网络中价格体系混乱；利润下降，经销商失去积极性，对公司不忠诚；窜货现象严重，应收账款迟迟不到位……

虽然这些人最后都完成了公司规定的业务目标，但这里面存在的问题，不但不会增强公司的竞争力，反而会直接影响到公司的健康成长。甚者，这种只重结果忽视过程的行为，会迅速毁掉一个公司。

其实，执行要的是“结果”，讲究的却是“过程”。有句话叫“方法对，结果一定对”，要得到既定目标的“结果”，我们还必须把握“过程”。而对于过程的控制，恰恰是很多公司最为头疼的问题，也是众多团队忽视的问题。

如果团队领导不强调，几乎没有人会按照既定的流程去工作。事实上，即使团队领导强调了，如果没有相应的监督与奖罚措施，员工按章做事的可能性还是很小。中国文化讲求变通，而中国人又是最善于变通的人，要想让他们按照公司的规章做事，其难度可想而知。

陈宇明

2014年8月

# 目 录

第一章 强大执行靠中层 .....	1
第一节 抓住生命线：锻造坚强有力的中层执行力 .....	3
第二节 领导有力：中层是企业的骨干 .....	10
第三节 勇于负责：中层的责任感不能丢 .....	14
第四节 凝聚人心：队伍的团结不能散 .....	16
第五节 传递信仰：中层就该“一呼百应” .....	21
第六节 树立榜样：中层就该以身作则 .....	27
第二章 执行，就意味着绝对服从 .....	35
第一节 做事方式：一切从实际出发 .....	37
第二节 有效执行：中层干部就是“解决问题”的人 .....	49
第三节 贯彻执行：加强团队的服从意识 .....	51
第四节 只要结果：中层狠抓执行力，企业才能出效率 .....	59
第五节 相信团队：集思广益的执行思路 .....	63
第六节 蹲点与深潜：去基层寻找效率答案 .....	69

<b>第三章 好执行，才有好队伍</b> .....	81
第一节 领导就是标杆：“跟我冲”代替“给我冲” .....	83
第二节 刚柔相济：把握好管理的尺度 .....	86
第三节 大胆授权：让中层有职更要有权 .....	90
第四节 监察到位：信任不等于放任 .....	102
第五节 赏罚分明：公平处理就有威信 .....	108
第六节 保持危机感：提高团队的危机意识 .....	118
<b>第四章 管好手中的兵</b> .....	125
第一节 能力服众：打铁首先本身硬 .....	127
第二节 狠抓细节：让团队牢记“认真”二字 .....	134
第三节 思想为主：思想工作一定做通 .....	147
第四节 沟通有效：交流力求上通下达 .....	150
第五节 相互协作：发挥“1+1>2”的力量 .....	159
第六节 人性化管理：每个人都能贡献自己的力量 .....	168
<b>第五章 好执行是训练出来的</b> .....	171
第一节 伯乐相马：选好干部，用好干部 .....	173
第二节 提拔人才：挑选优秀的团队尖兵 .....	175
第三节 岗位轮换：干部是折腾出来的 .....	180
第四节 干部储备：多提拔年轻人担担子 .....	183
第五节 关心员工：中层干部不是铁石心肠 .....	186
第六节 高薪留人：用待遇保持中层稳定 .....	192



## 第一章

# 强大执行靠中层

“一只绵羊带领一群狮子，敌不过一头狮子带领的一群绵羊。”一个企业和组织能取得多大成就，主要取决于中层干部有多强，中层执行力有多好。



## 第一节 抓住生命线：锻造坚强有力的中层执行力

美国《财富》杂志披露：75%的CEO失败原因在于战略执行，有效策划得到有效执行的战略还不到10%，65%的CEO认为执行战略比制定一个好的战略更难。

总之，企业不缺乏伟大的战略思想，缺乏的是有效的执行力。然而，企业执行能力的高低往往取决于公司的中坚力量，也就是中层的执行力强弱。因为中层是企业的中流砥柱，是连接大脑（经营层）与手脚（一线员工）的中枢。

企业的执行力是一套系统化流程，包括对目标与具体步骤的严密讨论、质疑和坚持不懈的跟进以及责任的具体落实，还包括对企业面临的商业环境做出假设、对组织能力进行评估、将战略与运营及人员相结合、对执行人员及所在的部门进行协调、奖惩，还包括提高公司执行能力以适应战略挑战的机制。

在执行问题上，很多中层不了解自己下属的能力，也没有很好地进行评估，像这种盲目让下属执行的现象屡见不鲜。作为领导人，需要深入了解自己的员工，并对其执行能力进行评估。发现不足，就要加强员工能力培训。

在具体的执行流程上，领导者要注意战略目标是否进行有效的分解，需要投入哪些人力、物力、财力，当战略执行到一个阶段，组织是否有足够的能力将战略继续运营下去，执行任务由谁负责，如何考核业绩，等等。

这些就是执行力的三流程：战略流程、运营流程、人员流程。

当然，执行力并不是一门高深的学问。它非常直接，以实事求是为基础，前提是中层必须参与到日常运营当中去。与其说执行力从员工开始，不如说从中层开始，这样的执行力才能更持久，才能真正成为企业的核心竞争力。

## 1. 中层是团队的脊梁

每一个企业都渴望不断成长壮大，但是在激烈的市场竞争中，不少企业中途会不幸夭折。据美国《财富》杂志报道，美国中小企业平均寿命不到7年，大企业平均寿命不足40年。而中国，中小企业的平均寿命仅2.5年，集团企业的平均寿命仅7~8年。美国每年倒闭的企业约有10万家，而中国有100万家，是美国的10倍。不仅企业的生命周期短，能做强做大的企业更是寥寥无几。

企业做不长、做不大的根源当然很多，但最重要的一条是，这些企业的中层干部不胜任，中层执行力差。

再好的战略目标，缺乏执行也是毫无效果。事实上，中层干部就是一个团队的主心骨，中层执行力就是如此重要。

1988年，华为只有14人。20世纪90年代中期，华为人数一年比一年猛增，到2000年华为已是拥有22000名员工的大企业。华为能够

奇迹般地扩张且整个组织不混乱，就是得力于最初的 14 个骨干人员，以及后续“火线”提拔起来的一批中层干部。

在小企业里，老总可以直接一对一地管理下属员工，但在企业发展壮大后，老总就难免力不从心，这个时候，中层干部就自然而然地出现了。

就好像水泊梁山是随着 108 位好汉不断入伙而一步步发展壮大的，这些好汉从某种程度上也相当于中层干部。红顶商人胡雪岩之所以能在短短十余年时间里，将钱庄、当铺、生丝、军火、粮食、房产等当时最赚钱的生意一网打尽，是因为手下有一大批掌柜、挡手等“中层职业经理人”帮助。

中层干部介于领导者与基层员工之间，这种中间地位凸现出中层干部的特殊性与重要性。如果把企业比作一名员工，高层管理者就是大脑，中层就是脊梁，要替大脑传达和执行命令到四肢的是基层。中层干部是企业的中坚力量，他们素质的好与差、能力能否得到充分发挥，将直接影响到企业的生存与发展。

在企业中，员工结构一般为：20% 的中层干部管理者，80% 的基层员工。三星集团董事长李健熙最高明的地方就在于善于使用这 20% 的中层骨干。

李健熙唯才是用，大力提拔年轻干部担任领导岗位，比如三星电子副会长兼 CEO 尹钟龙、三星电子旗下数字多媒体网络部部长兼 CEO 陈大济、设备解决方案网络部部长兼 CEO 李润雨、通信网络部部长兼 CEO 李基太、数字家电网络部部长兼 CEO 韩龙外等，这些人都曾是他

一手提拔起来的基层干部。

正因如此，三星集团人才鼎盛，顺利完成了“第二次创业”。

## 2. 牢牢握紧中层领导权

三国时期诸葛亮这样形容中层领导权的重要性：“夫兵权者，是三军之司命，主将之威势……若将失权，不操其势，亦如鱼龙脱于江湖。”这句话的意思是，对士兵及中层将领的领导权是一个指挥官统率三军的权力，一旦失去这种权力，就好比鱼、龙离开江河湖海，威力尽失。

中层领导权对于企业决策者来说就是如此重要，一旦失去，任何伟大的战略目标也只能是空中楼阁。如果中层领导权不稳，中层执行力较差，在规模扩大、人员增加的情况下，中层管理开始混乱，中层领导控制不了局面，就会导致最后的轰然崩溃。

经济学中有一个著名的“二八法则”，落实在组织中就是 20% 的中层领导决定了一个组织 80% 的发展走势。组织的命运如何，与中层干部的领导力和执行力有直接关系。毫无疑问，一个企业的中层领导必须坚强有力，才能承担起带好队伍的重任。

企业需要大力选择好、培养好、管理好中层干部，牢牢握紧中层领导权，形成企业运营中不可或缺的一股中坚力量。那么，作为企业的领导，你如何牢牢掌握中层的领导权？

作为领导，你往哪里走，你的下属就会往哪里走。下属不一定会听从你的命令，但一定会跟随你的脚步。

诺贝尔和平奖得主、美国前副总统阿尔·戈尔长期以来被公认为是

全球应对气候变化的领袖人物。他在1992—2000年期间担任克林顿的副总统，在2000年大选中输给了小布什，随后退出政界投身环保事业。其制作的《难以忽视的真相》曾获得奥斯卡最佳纪录片奖，他本人则在2007年被授予诺贝尔和平奖。

但是，由于自身言行不一，他的一些行为却开始让外界质疑这位环保英雄到底是不是真的很“绿色”。几年前，他位于美国田纳西州首府纳什维尔市的寓所被曝光每月的用电量比当地一般家庭一年的用电量还多，有人因此骂他“愚蠢和虚伪”。戈尔后来对这座总面积达900多平方米、拥有20个房间和8个浴室的寓所进行了改造，大大提高了能源利用效率。

2010年10月27日，戈尔在瑞典哥德堡的商业、经济和法律学校就可持续发展发表演讲，吸引了不少名流前去参加。为了凸显演讲的绿色主题，戈尔要求这些贵客当天务必乘坐地铁等公共交通工具前往会场，以减少二氧化碳的排放。

这显然是一个非常契合演讲主题的建议。但是记者们却发现，戈尔在要求别人环保的同时，自己却并不以身作则。比如，他在抵达格德堡机场后没有乘坐地铁等公共交通工具，而是乘坐专门租用的汽车前往会场。更严重的是，他下车时没有关闭引擎，整个演讲期间他的汽车都处于发动状态。这种行为非但不够环保，还触犯了瑞典当地的法律。瑞典法律要求驾驶员只要离开车超过60秒就必须将引擎关掉，否则将被处以严苛的罚款。

如此言行不一的行为显然无法让人信服。不过，这并不是个别现象。无论是政界、商界还是公益组织，我们都能看到管理者或领袖人

物的这种不能以身作则的现象。

公司的制度得不到遵守，公司的流程得不到执行，原因也往往是出在管理者身上：他们不能以身作则。

管理的本质是命令与控制。虽然到目前为止，我们还习惯于使用“管理”这个概念，但实际上，在新的组织形态下，“管理”的作用正在慢慢减小，取而代之的是“领导”的概念。

领导力专家本尼斯说：“领导应该是领头羊而不是牧羊人。”这就是说，作为领导（包括普遍意义上的管理者），你往哪里走，你的下属就会往哪里走。下属不一定会听从你的命令，但一定会跟随你的脚步。

人们越来越不喜欢命令和控制式的领导，这就是为什么当代管理学更加推崇领导力概念而不是管理概念的原因。在这样的前提下，如果你把自己当成了发号施令、命令控制的牧羊人，而不是领头羊，那么你的下属很可能会产生逆反心理。最有可能的是，当你要求他去做某件事的时候，他会去做另一件事以表示自己的不满。

### 3. 中层班子要搭好

想要提高中层执行力，必须先搭好一个过硬的中层领导班子。联想的三大管理经验分别是：“建班子，定战略，带队伍”。为什么把“建班子”排在“定战略”、“带队伍”的前面呢？因为只要有一个思想统一、卓有成效的领导班子，什么组织战略定不出来？什么中层队伍带不出来？

企业必须有配合默契的中层领导班子，才能制定出正确的战略，



并且有力地执行战略。在唐僧师徒团队中，就是人尽其才、扬长避短的完美组合，也是“最佳领导班子”的典范。

马云用阿里巴巴的成功阐述了中层领导班子的重要性，对马云来说，他不懂电脑，对软件、硬件更是一窍不通，但是，他却通过建立一个领导班子成就了阿里巴巴的辉煌业绩。

马云最欣赏的就是唐僧师徒团队，他认为：“唐僧是一个好领导，他知道孙悟空要管紧，所以要会念紧箍咒；猪八戒小毛病多，但不会犯大错，偶尔批评批评就可以；沙僧则需要经常鼓励一番。这样，一个明星团队就成形了。”

在马云看来，一个企业里不可能全是孙悟空，也不可能都是猪八戒，更不可能都是沙僧，“要是公司里的员工都像我这么能说，而且光说不干活，会非常可怕。我不懂电脑，销售也不在行，但是公司里有人懂就行了。”

马云认为，很多时候，中国的企业往往是几年下来，领导人成长最快，能力最强，其实这样并不对，他们应该学习唐僧，用人用长处，管人管到位即可。毕竟，企业仅凭一人之力，永远做不大，领导班子才是成长型企业必须突破的瓶颈。

其实，何止是成长型企业需要团队来突破发展的瓶颈，即使是已经成熟的企业，也需要精英的中层领导来带动才能持续地发展突破。在全球经济一体化的框架下，欧美的通用电气（GE）、飞利浦、施乐、摩托罗拉，日本的丰田、索尼等跨国公司早已广泛运用团队建设与改善策略，来获得企业的持续发展。